إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الرابعة
العدد الثاني والعشرون
نوفمبر
(تشرين ثاني)
١٩٩٦

www.edara.com

موارد بشرية

كيف توقع الموظفين في حب شركتك

تأليف: جيم هاريس

" تستطيع أن تحلم و أن تبتكر..و تستطيع أن تخطط و تبنى. ولكن.. لن نستطيع تحويل الحلم إلى حقيقة بدون الناس."".

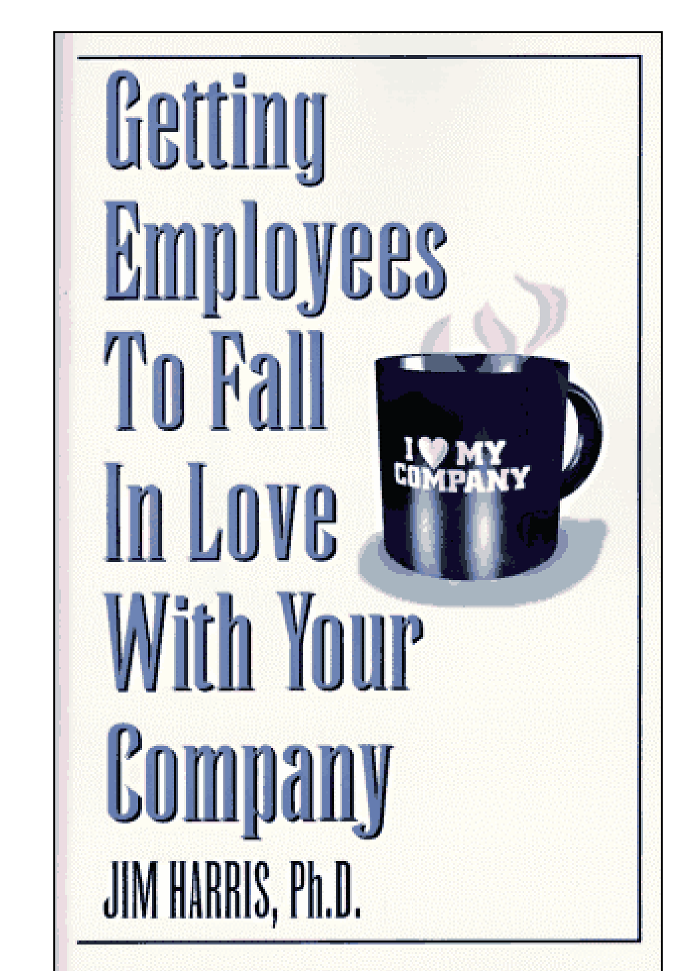
لا شك في أن "والت ديزني" شخصية عبقرية و أن هذه المقولة المنسوبة إليه حقيقة بديهية، ولكنها أيضا حقيقة منسية.

كرجل أعمال طموح أنت بحاجة إلى الأفراد الذين يترجمون حلمك إلى واقع، ولذا فأنت تسخر ملكاتك ومهاراتك لتسوس بها موظفيك، واضعا نصب عينيك أهداف شركتك. ولكن لو عاش "كريستوفر كولمبس" في عصرنا هذا، فلن يجد عددا كافيا من البحارة يتبعونه في رحلة مضنية لا علاقة لها بأهدافهم ، سواء كانت رحلة وجهتها جزر الهند الغربية أو المريخ! قد يتبعه في البداية نفر من المغامرين، ولكن سيلوذ بعضهم بالفرار في أول ميناء و يقفز بعضهم الآخر إلى أول سفينة تقابلهم. و بنفس الطريقة يمكن أن يتسرب الموظفون من شركتك.

موت وظيفة الأحلام:

حتى منتصف هذا القرن كان أمل كل شاب يتعلق بما يمكن أن نسميه "وظيفة الأحلام"، أي الوظيفة التي يستقر فيها مدى الحياة. وأصبحت الشركات الكبرى مراكز جذب لأصحاب الشهادات والمهارات الذين علقوا كل آمالهم على الوظيفة، على اعتبار أن الشركة سوف تعتني بهم و تضمن مستقبلهم.

لكي يحصل الموظف على رضا شركته كان مستعدا للإقدام على أي شئ: من التأخر بعد مواعيد العمل إلى السفر لإنجاز أعمال صعبة، و إطاعة الأوامر بحماس حتى كان يندر أن يوجه الموظف سؤالا لرؤسائه. كان حلم الموظف يتبلور في



أن يصبح "مخضرما في الشركة" رافعا شعار: "شركة واحدة.. و مهنة واحدة.. مدى الحياة".

ولكي تحافظ الإدارة على وهج الحلم وبريقه كانت تركن إلى سياسة "الجزرة والعصا". الجزرة هي الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات و مكافآت و تقاعد وفرص ترقي لمناصب أعلى. أما العصا فهي التهديد بأن يفقد كل هذه الميزات و يفقد معها الشعور بالأمان.

أما الآن، ونحن على أبواب القرن الحادي والعشرين، فقد تغيرت الصورة. فمنذ مطلع التسعينات فقد المئات والآلاف من الموظفين وظائفهم في مختلف الشركات؛ بسبب استشراء وباء الإنكماش وضغط الإنفاق وغيرها من السياسات التي جعلت من الموظف كبش فداء. حتى وصل هذا السلوك إلى اثنتين من أعرق الشركات وهما "أبل" و "آى بى إم"؛ اللتان تخلتا عن ولائهما وأعلنتا بدورهما عن فصل و تسريح أعداد غفيرة من الموظفين. فكان ذلك بمثابة نعي وتأبين لوظيفة الأحلام.

النظام الوظيفي الجديد:

"اعمل بجد.. استنفر مواهبك، ونحن(الشركة) سنعتني بك طوال سنوات العمل وفيما بعدها أيضا". كان ذلك بمثابة ميثاق الشرف المهني غير المكتوب. ومنذ أن أحيل هذا الميثاق إلى المعاش، تبددت فكرة الوظيفة الواحدة مدى الحياة، وتبدد معها "الأمان الوظيفي".

لقد أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار و عدم الأمان. المشهد الذي سيتكرر في السنوات المقبلة، ليس فقط أن تنكمش بعض الشركات وتخفض حجم عمالتها، بل أن تختفي أسواق بجملتها أو صناعات برمتها بين ليلة وضحاها. وهكذا، فإن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو: "لا شئ مضمون ! " و من ثم، فإنه مع استقبال كل يوم جديد، سيتساءل الموظف في سريرة نفسه: "ربما يكون هذا اليوم هو آخر يوم لي في المؤسسة! .. أنني أثق بقدراتي ولكن هذا لن يحميني إزاء قرار مفاجئ بالهندرة أو الاندماج أو الإنكماش.. إلخ."

لا شك أن ولاء مثل هذا الموظف، الجالس على فوهة بركان، سيكون لنفسه وليس للمؤسسة. فهو سيضع إحدى قدميه داخل الشركة، ويراقب الأحداث، و يراوده هاجس دائما: ليس هو"هل سأغير وظيفتي الحالية؟" ولكن "متى سأبدأ وظيفتي الثانية أو الثالثة..أو السابعة!" و بذلك تغير الشعار الوظيفي الجديد من: "اعمل بجد لأن الحياة صعبة" إلى "العب بذكاء لأن الحياة قصيرة." لقد حدث تغير عميق في منظومة الدوافع والقيم، فأصبح تحقيق الذات أهم من تحقيق الثراء.

هجرة الحب

لماذا تتعثر عشرات ومئات الشركات في تنفيذ خططها؟ و تتراجع حيث كان يجب أن تتقدم؟ إنها هجرة الحب!

إنها السكرتيرة التي تردد دائما "هل من خدمة أؤديها لك؟" والموظف ـ ومدير القسم ـ الذي يراقب الساعة في كل ساعة، و هو لا يطمح لشئ سوى انقضاء اليوم بسلام.

فهل هؤلاء بحق هم خريجو الجامعات الذين طالما قاموا بمختلف الأنشطة الرياضية والفنية بكل حب؟. و هل هم الذين طالما أبدعوا في المعامل والورش ومشروعات التخرج ؟! أين ذهب الحماس والانهماك؟ أين ذهب التطلع نحو الأفضل؟ أين ذهب الكفاح المشبوب بالأمل؟ لقد ماتت كل هذه القيم على مسرح الروتين و الخوف من الخطأ والشعور بالاغتراب، وتحول الموظف من "إنسان" له تفرده و حلمه ورؤيته إلى "موظف" مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة"، مطلوب منه أن يركض ويلهث، دون أن يدرى إلى أين ولماذا! فهل يستطيع أن يعمل "من القلب" بعد أن اصبح القلب مغلفا باليأس؟

القلب هو الذي بنى الأهرامات وهو الذي صعد إلى الفضاء! و لكنه اليوم اقل الموارد استخداما في المؤسسات، رغم كونه خزانة الوقود العاطفي والعناصر المشعة الجديرة بتحقيق المعجزات. استعرض في ذاكرتك أعظم الإنجازات التي حققتها شركتك. إنك لن تجد ورائها بالضرورة استراتيجيات عبقرية أو خططا ذكية تم تطبيقها. لكنك، بلا أدنى ريب، ستجد ورائها: "موظفا ذا قلب سليم و أحلام كبيرة "!

و نحن لا نتساءل: "لماذا أغلقت أبواب القلب؟"؛ فهناك أسباب كثيرة، و لكننا سنوضح كيف يمكننا فتح أبواب القلب الموصدة ونوقع أصحابها في حب شركتهم؟

المفتاح الأول: استحوذ على قلوبهم

تأتي أعلى مستويات الأداء تتولد من القلوب المفعمة بالحب. فإذا استطاعت شركتك أن تصل إلى قلوب موظفيها، فتستطيع أن تقدم أرقى مستوى أداء يمكن لبشر أن يحققوه. هناك إستراتيجيتان لفتح أبواب القلب والنفاذ إلى أغوارها:

الإستراتيجية الأولى: رؤية تفجر الطاقة:

الرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف هلامية ولكنها فلسفة ومنهج

رؤية و منهج

ما الذي أجبر عشرات الآلاف من قدامى المصريين على أن ينكبوا نحو عشرين عاما على بناء هرم يربو عدد حجارته عن ٢ مليون حجر و يزن أصغرها نصف طن؟ هل هي السخرة؟ هل هو كسب لقمة العيش؟ أم هي الرؤيا المشتركة والهدف الأعلى الذي يؤمنون به، من أصغر عامل إلى أكبر مهندس إلى الفرعون نفسه؟

إن عملا كادحا بلا رؤية يضحى عبودية. ورؤية بلا عمل تظل حلما و سرابا. أما الرؤيا التي تمتزج بمنهج عمل فهي مطلبنا، لأنها رؤيا تفجر الطاقات.

هذا أب لا يفتأ أن يصيح في وجه إبنه: "استذكر دروسك.. استذكر دروسك" وآخر يلح على إبنه "اجعل التفوق هدفك". بينما أب ثالث يقول للابن: " ينبغي أن تستذكر دروسك؛ لأن المذاكرة هي الطريق لتحقيق التفوق الذي تنشده" الأب الأول يقدم لنا نموذج العبودية (منهج بلا رؤية) والثاني يقدم نموذج الحلم (رؤيا بلا منهج) أما الأب الثالث فيمثل نموذج الرؤية الممتزجة بمنهج عمل.

واضح ومحدد يمكن تلخيصه في عبارة واحدة يفهمها العقل، وتستقر في القلب فتكون باعثا ومحركا يستحق بالفعل النهوض مبكرا و ترك دفء الفراش في أيام الشتاء الباردة و الاسراع إلى للعمل. شركة "فورد" للسيارات لديها رؤيا تقول: " تحقيق الكفاءة مهمتنا الاولى". وتتبنى إحدى شركات البناء رؤية تقول: "شيد منزلا.. يأت العميل". وشركة استثمارية أخرى يعتنق موظفوها رؤية من ثلاث كلمات: "الأفراد - الخدمة - الأرباح"

وقف "بيل وينجينهورن" رئيس جامعة "موتورولا"، ذات يوم، ليلق خطاب أمام مسيرة لحركة الحقوق المدنية قوامها ٢/١ مليون شخص. لم يقل لهم:" سأقدم لكم خطة إستراتيجية عظيمة". ولكنه استهل خطابه قائلا: "لدى اليوم حلم.." فقد كان يؤمن بالحكمة التي قالها سيدنا سليمان عليه السلام: "بلا رؤية يجمح الشعب".

الإستراتيجية الثانية: نحن نساهم في استقرار حياتك العائلية:

*عندما تكون زوجة أحد الموظفين في بنك "إنتر ستيت" - في لوس أنجليس بكاليفورنيا - تنتظر حادثا سعيدا، يمنح البنك لهذا الموظف جهاز استدعاء Pager كي يكون على اتصال دائم بزوجته في الأشهر الأخيرة للحمل، بما يمنحها الرعاية والاطمئنان اللازمان في مثل هذه الظروف.

*تطبق شركة "هيلث آسوشييتس"، المتخصصة في الرعاية الصحية،تطبيق سياسة متكاملة تهدف لخلق التوازن بين المهنة والحياة العائلية، فهي مثلا تسمح للموظف بأن يحضر طفله إلى مكان العمل إذا شاء. وأعلنت هذه الشركة عن فيلم فيديو لتعليم تربية الاطفال، فتهافت ، في اليوم الأول فقط، ١١،٠٠٠ موظف (١٠% من العاملين) على طلب نسخة خاصة منه.

مثل هذه اللفتات والترتيبات تشيع البهجة والحبور في القلب الموظف لما يتولد في من شعور بالرضا عن الدور الذي يضطلع به كأب ورب أسرة. هذا الرضا يزيل القلق ويهدئ الصراع النفسي الطاحن بين متطلبات العمل والحياة المهنية ومتطلبات الحياة العائلية. ويعمق جذور حب الموظف لشركته (التي تهتم بزوجته وأطفاله)، فيتفنن هو بدوره - وقد امتلك صفاء الذهن وراحة البال - في العناية بمصالح شركته .

بصراحة

لاحظت موظفة الاستقبال إعلانا في الجريدة اليومية عن وظيفة شاغرة ينطبق وصفها تماما على الوظيفة التي تشغلها. وإذ راودتها الشكوك قررت أن تواجه مديرها الذي أكد ظنونها، فالشركة تزمع فعلا تعيين موظفة جديدة مكانها. فماذا كان رد فعلها ؟ نشرت إعلانا في نفس الجريدة تقول فيه: "أنا مستقيلة!" و عندما عاتبها المدير قائلا: "ألم يكن لديك الشجاعة الكافية لتخبريني أنك مستقيلة!" قالت له:"و هل أخبرتني انك ستقيلني!؟" فهل يستطيع هذا المدير أن يدعي أن علاقاته بموظفيه مترابطة أو أنها علاقات قائمة على الاحترام المتبادل؟ لقد ذهبت موظفة الاستقبال، وقد تحل محلها من هي أكفأ منها. ولكن، هل سيشعر بقية الموظفين بانتماء حقيقي للشركة بينما الشركة لا تشعر بانتماء إليهم؟ وهل سيحتفظون بإيمانهم بأن نجاح الشركة متوقف عليهم ومرهون بجهودهم ؟

المفتاح الثاني: الاتصال المفتوح وثمرة التلاحم

"إذا كان علماء النفس لم يكتشفوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات، ويوصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب، فإنهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسئوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء ".

يتوق الموظف أن يشعر برابطة تشده إلى مكان عمله فيصبح هذا المكان أكثر من مجرد مورد رزق. هذه الرابطة لا تنمو أو توثق عراها إلا بالاتصال المفتوح. هل تريد أن تعرف ما إذا كان موظفوك يشعرون بتلاحم حقيقي مع المؤسسة أم لا؟ إليك هذه العلامات:

* يتكلمون مع المسئولين أو الزملاء دون خوف، ويجدون آذانا صاغية لآرائهم.

* هم على دراية بما يدور في مختلف الأقسام.

* ينكبون على العمل بناء على التزام ذاتي وليس إذعانا لعقوبات رادعة.

* و أنت كقائد تتفهم احتياجاتهم، وهم بدورهم يتفهمون احتياجات العمل والمؤسسة.

كيف نخلق التلاحم؟

أولا: سماع النبض الداخلي: الإصغاء للموظف لا يقل أهمية عن الإصغاء للعميل.

من الأمثلة التي يحتذى بها في هذا الفن "سام والتون"، صاحب سلسلة متاجر "وول مارت" الشهيرة. لقد كان مولعا بزيارة الفروع المختلفة ومراقبة ما يدور فيها عن كثب. لم يتجشم "سام" هذا الجهد و يضحي بكل هذا الوقت لكي يعلم الآخرين بل لكي يتعلم منهم، أو لكي يتحدث إليهم بل لكي يسمعهم. ذهب "سام" ذات يوم، عام ١٩٨٠ لزيارة أحد الفروع، ولم يكد يخطو باب المتجر حتى استقبله رجل متقدم في السن - لم يتعرف على شخصيته - وابتدره بلطف قائلا: " أهلا و سهلا! مرحبا بك.. ليتك تسألني عندما ترغب في الاستفسار عن أي شئ.." وهنا أدرك "سام" على الفور أن هذا الرجل يؤدى دورا مزدوجا ، فهو، من ناحية، يبث العميل رسالة فورية تقول: نحن نرحب بك و نهتم بك. مثل هذه الرسالة يكون لها مفعول السحر في تشجيع العميل على الشراء، ومن ناحية أخرى، يستطيع هذا الرجل

بحكم وقوفه بالباب أن يضمن عدم خروج أي زائر بسلعة لم يسدد ثمنها. وعلى مدار عام ونصف عمل "سام" على نقل هذه الخبرة إلى الفروع الأخرى. فأقنع مديريها أن يعينوا موظفين لتحية العملاء! و قد كتب (سام) في مذكراته يقول: " ٩٩% مما لدينا من أفكار نابهة استخلصناها من خبرات العاملون لدينا". تنفق الشركات الكبرى ملايين الدولارات على بحوث التسويق واستطلاعات الرأي بشتى وسائلها، وذلك بهدف فهم أعمق لسلوك العميل. ولكن، كل هذه الجهود تضيع هباء وتصبح قبض الريح إذا أغفلت الإصغاء للموظف الذي يصنع العميل!

من أعظم الأمثلة التي تظهر خطورة الدور الذي يلعبه الاستماع إلى النبض الداخلي للمؤسسة، التجربة التي قامت بها مجموعة شركات "أميريتيك" للاتصالات. لقد أخذ أعضاء القسم المالي للإدارة الرئيسية على عاتقهم القيام بأنفسهم بزيارة جميع المكاتب الرئيسية للمؤسسة، و مقابلة العاملين فيها وجها لوجه، حاملين معهم التقارير التي يطبعونها دوريا ويوزعونها على الفروع. وكرروا طرح هذا السؤال عشرات المرات:" هل أنتم حقا بحاجة إلى هذا التقرير؟" لقد تأكدوا من خلال هذه المقابلات أن بعض التقارير تمثل أهمية حقيقية، وبعضها يفيد نوعا. وتوصلوا أيضا إلى التقارير التي لا تقرأ أبدا، وقاموا بإلغائها. لقد اكتشفت هذا الفريق أن ثمة موظف كفء نشيط كان يمضي خمسة أيام كل شهر في تجهيز وكتابة تقرير لا يقرأه أحد. واستطاعت "أميريتيك" من خلال الاتصال المزدوج أن تتخلص من الأعباء المالية والإدارية التي تنفق على كتابة وطباعة وتوزيع ٦ ملايين ورقة!!

الإستراتيجية الثانية: فتح قنوات للاتصال المزدوج ـ الأخذ والعطاء:

دأب "إيد وولارد" رئيس شركة "دوبونت" على توجيه هذا السؤال لموظفيه "ماذا تفعل لو كنت مكاني؟"

أما مديرو الأقسام في "ميراج هوتيل" فيوجه كل منهم هذا السؤال للعاملين معه مرة كل شهر: "ما الشيء الجديد الذي تقترحون أن أقوم به هذا الشهر؟" وبعد أن يصغي ويدون مقترحاتهم، يقول لهم: "عظيم، وأنا أيضا سأقترح عليكم شيئا تستطيعون القيام به بصورة أفضل هذا الشهر.."

قنوات الاتصال يجب أيضا أن تنفتح ليس فقط بين الرئيس والمرؤوس، بل أيضا بين الأقسام وبعضها. إليك هذه الاقتراحات:

* يناط بموظفي أحد الأقسام أن يمضوا نصف يوم في أداء دور "المستشار الجديد". حيث يقومون بتعقب موظف من أحد الأقسام أثناء قيامه بعمله ويلاحقونه بكل سؤال ممكن عن طبيعة العمل في هذا القسم:

"ماذا؟ وكيف؟ ولماذا؟".. "لماذا فعلت ذلك الشيء بتلك الطريقة؟" .. "ألم تفكر في هذه الطريقة البديلة؟".. "كيف تغلبت على هذه المشكلة؟"

لا شك أنها طريقة زهيدة التكلفة تنعش الاتصال عبر الأقسام، من ناحية، وتشيع روح المرح لدى العاملين، من ناحية أخرى.

قام "إيد كارتر" فور توليه منصب رئيس مكتب "هارزا" الهندسي في شيكاغو بدعوة ١٠ موظفين، مرة كل أسبوع، لتناول الغذاء معه. لقد تمكن خلال ١٢ أسبوع من التعارف وإقامة علاقة شخصية مع كل فرد من مرءوسيه البالغ عددهم ١٤٠ . هذا التعارف الشخصي أصبح بمثابة البنية التحتية التي جعلت الاتصال المزدوج والمفتوح هو السمة السائدة في فرعه.

المفتاح الثالث: المشاركة

تعريف الشريك حسب قاموس "وبيستر": "واحد من اثنين أو أكثر ينخرطون في مشروع واحد، يتشاركون في أرباحه ومخاطره". أما الموظف ـ حسب "وبستر" أيضا فهو: "شخص يقوم بتعيينه شخص آخر لقاء أجر يتلقاه أو مرتب يتقاضاه".

تأمل البون الشاسع بين التعريفيين! ترى، لو خيرت بين أن تكون شريكا أو أن تكون موظفا، فأيهما تختار؟ وتحت أي من هذين التعريفين تتمنى أن تعمل؟ هل تختار أن تكون محاطا بمجموعة من الشركاء أم بمجموعة من الموظفين؟

الأفراد الذين نما لديهم حس المشاركة يرددون تعبيرات مثل: "قامت شركتي... بالنسبة لمنتجاتنا... نحن جميعا..." وعلى النقيض فإنك تسمع الذين يشعرون بأنهم موظفون فقط يقولون: "هذه سياسة الشركة... فقط لو كانوا يصغون إلينا ... إنها مشكلتهم هم"!

إستراتيجيات المشاركة:

الإستراتيجية الأولى: إسقاط الحواجز المعنوية:

كثير من المديرين و رؤساء الأقسام ينخدعون بأهداف زائفة ـ كفرض السطوة أو المهابة ـ فيمعنون في تقسيم رعيتهم إلى مستويات إدارية كل منها يسيطر على المستوى الأدنى منه، وذلك تحت شعارات مختلفة مثل: التخصص.. المراجعة.. دقة التنفيذ.. الخ . من يصدق أن قسم الحسابات الذي يحتل طابقا واحدا في إحدى الشركات المشهورة يتألف من ثمانية مستويات إدارية. في حين أن ٢١٥،٠٠٠ موظف موزعين في ١٤٠ دولة ويؤلفون شركة عالمية ناجحة (ABB) رأس مالها ٢٩ مليار دولار موزعين على ثلاث

الاتصال المباشر

أرفع يدك عن القلم، و نح كل المذكرات والتعليمات جانبا، و أخرج من مكتبك وتحدث مباشرة إلى الذين كنت تهم أن تكتب إليهم. تبادل معهم الحديث وجها لوجه، وأدعهم لاقتحام مكتبك، اجعل للاتصال المزدوج مذاقا ونكهة لا تمحى من الذاكرة. قد تلاقى بعض السلبية (منذ متى هذا الاهتمام بآرائنا؟) أو التوجس (لماذا يسألنا هذه الأسئلة؟) و سترى بأنهم يؤمنون بأن (الصمت خير من الكلام..) ولكن، تشبث بسماع آرائهم، حتى يذوب الجليد و يشتعل أوار الحب بينك و بينهم.

مستويات إدارية فقط!!

كيف ننتظر من موظفينا العطاء المخلص والأداء المبهر و نحن نقسم الأفراد إلى فئات وطبقات أولى وثانية وثالثة، ونقيم بينها سلسلة من الحواجز الوهمية؟! فئات تتمتع بأماكن انتظار خاصة لسياراتها، وتحصل بسهولة على الإجازات، ناهيك عن الامتيازات المادية... و فئات لا يتم تعيينها إلا بعد أن تجتاز بنجاح فترة الاختبار (الأشغال الشاقة)، وعليها كل يوم أن تثبت الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف كي تتسلم آخر الشهر رواتبها المبتورة بمفور الرضا والامتنان!

إذا أردت حقا أن تنسف هذه الحواجز، التي تعلى أبراج العزلة وتهدم جسور المشاركة، ابدأ بنسف أكبر حاجز معنوي: المستويات الإدارية المتعددة. فكلما زادت المسافة بين رئيس الشركة وبين موظفي الصفوف الأمامية، كلما زاد الحاجز المعنوي الذي ينمى داخل هذا الموظف الشعور بأنه "يعمل لحساب الغير". وإذا كنت تريد حقا بناء المشاركة، فلماذا يجبر الموظف على تبجيل المديرين عند مخاطبة رؤسائه: "مستر" .. "مسز"! "سيادة" و "سعادة"، ثم ترفع شعار: " نحن أسرة واحدة وفريق عمل واحد" .. هل أعضاء الفريق الواحد أو الأسرة الواحدة ينادون بعضهم بـ "السيد فلان" و "مدام فلانة"؟! إن فرض الألقاب وغيرها من الرسميات والشكليات البالية ما هي إلا الجانب الظاهر من الحواجز التي نقيمها لنثبت لأنفسنا! أننا حقا مديرون، والتي تخفى ورائها اشكالا أخرى من الحواجز ـ تستتر تحت مسميات مختلفة لحماية "صناع القرار" الذين يناقضون أنفسهم بتعيين خبراء ومستشارين يعكفون على وضع استراتيجيات لرفع المعنويات وسياسات لإزالة آثار العدوان الذي يقترفونه كل يوم!!

الإستراتيجية الثانية: انشر الأسرار

الشركات التي اعتنقت ومارست "الإدارة على المكشوف" تبشرنا أنه كلما زادت دراية الموظفين وتفهمهم للوضع المالي لشركتهم، كلما زاد إيمانهم بأنهم شركاء لا مجرد موظفين يمكن استبدالهم بسهولة.

ما معنى أن ترفض الشركة إشراك الموظف في معرفة الأرقام المالية الحساسة؟: معناه أنها لا تثق فيه، و أن الموظف ليس أهلا لفهم هذه الأرقام، و انه ليس من اختصاص هذا الموظف أن يهتم بالمنظور المتكامل للشركة، فهو يختص بالجزئيات فقط!

يرى "جاك ستاك" ، رائد "الإدارة على المكشوف" أن المؤسسات لا يجب أن تقف عند حد إطلاع موظفيها على بيانات الإيرادات و الأرباح و الخسائر ، بل يجب أيضا أن تعلمهم دلالات هذه الأرقام وعلاقتها بما يحدث يوميا في مختلف الأقسام. تلك هي أفضل الطرق التي يشعرون من خلالها أنهم شركاء جوهريون في تحقيق الأرباح أو الخسائر، ومن ثم سنجني اكثر من مجرد إفناء الذات في العمل، بل ستتفتق أذهانهم عن أساليب مبتكرة استثمار المواهب و الوقت و المواد، بطرق لا تخطر ابدا على بال "صاحب المال"!

الإستراتيجية الثالثة: معا في السراء والضراء

دعني الآن أهدى إليك هذه الباقة من تجارب رواد الشراكة:

* "آوت باك ستيك هاوس": سلسلة من المطاعم تنتشر في مدينة تامبا الأمريكية. تشجع الشركة الأم مدير كل مطعم أن يصبح شريكا حقيقيا. فهي تقدم له عقد عمل مدته خمس سنوات مشفوعا بامتياز المشاركة في رأس المال بمبلغ ٢٥،٠٠٠ دولار (تقتطع من راتبه). توفر الشركة بذلك ١٠% من السيولة التي يحتاجها الفرع، ويستفيد هذا المدير بمضاعفة دخله، كشريك في الأرباح، إلى ستة أضعاف، وذلك بافتراض حسن الإدارة والأداء".

* تكلف إدارة "تول آند داى"، الموظفين العاملين في مصانعها بأن يقوم كل منهم بتسليم أحد زملائه شيكا براتبه. الهدف من ذلك أن يعي كل فرد ويتذكر دائما أن ما يتقاضاه من مال هو نتاج تعب وجهد الآخرين، وأن ما يتقاضونه هم هو من نتاج تعبه أيضا (نحن في سفينة واحدة).

* يطبق أحد فروع شركة زيروكس منهج "إثابة الأداء الجماعي". فهي تخصص نسبة كبيرة مما يتقاضاه الموظف مرهونا بما يحققه مجموع أفراد القسم معا من نتائج تخص الجودة أو إرضاء العميل أو الوضع المالي. فإذا تعاون جميع الأفراد وحققوا هذه الأهداف يزيد دخل كل منهم قد زاد بنسبة ١٠٠% ! هل هناك أروع من هذه الشراكة؟!

* تختار إحدى الشركات كل شهر مجموعة من موظفي أحد الأقسام - "فريق الإسعاف بالهاتف" لتكون مهمتهم الاتصال تباعا بموظفي أحد الأقسام الأخرى (قد يكون في الطابق الأعلى أو حتى في ولاية أخرى) ويسأل كل منهم "ليتك تطلب مننا شيئين نستطيع أن نساعدك وزملائك من خلالهما!"

إذا ألفيت موظفيك قد دخلوا لا إراديا في غيبوبة طويلة مرجعها الشعور العزلة أو عدم الأمان، جرب العلاج بصدمات الشراكة!

نشرة الأنباء

- تقوم واحدة من كبريات شركات خطوط الطيران بعقد مؤتمر في باريس، مدته أربعة أيام لأعضاء مجلس الإدارة (تخيل التكاليف)، ويتصدر قائمة الأعمال بحث تسريح عدد ضخم من الموظفين(لضغط الإنفاق طبعا).
- قامت إحدى الشركات العالمية بخفض رواتب ١٢٠ سكرتيرة، وقدمت في نفس الوقت، لطاقم المديرين (الذين تخدمهم أولئك السكرتيرات) علاوات بملايين الدولارات!!
- يمنح مجلس إدارة إحدى الشركات العملاقة حصصا وفيرة من الأسهم مكافأة للمدير الذي ينجح في إلغاء آلاف الوظائف ووقف عشرات من العمليات.

التعليق على الأنباء:

في أيام اليسر تكتنز الإدارة الأرباح، وفى أيام العسر تحصد المكافآت والأرباح!

رأى السادة المشاهدين:

مستحيل أن أمنح عقلي وقلبي و طاقاتي لشركة أعلم أنها قد تصدر قرارا بفصل عشرين من الفنيين لتوفر ٧٠٠،٠٠٠ دولار بدلا من أن تستغني عن واحد فقط من نائبي الرئيس يتقاضى سنويا ٤٠٠،٠٠٠ دولار مضافا إليها ٣٠٠،٠٠٠ دولار مكافآت يتقاضاها مقابل ما ارتكبه من أخطاء في التسويق.

المفتاح الرابع: إذكاء نزعة التعلم

* نعيش اليوم في عصر التطور السريع حيث تتضاعف المعارف والمعلومات التي تزخر بها الأرض كل خمس سنوات، لدرجة أن 50 % مما يتعلمه طلبة كليات الهندسة يبطل استخدامه في غضون خمس سنوات من تخرجهم!

* المهارات الجديدة التي يتقنها العامل تصبح غير ذات قيمة بعد ٣-٥ سنوات!

كيف تواكب الشركات هذا السباق المحموم؟

يقول "مايكل براون" المدير المالي لشركة ميكرو سوفت: "الطريقة الوحيدة التي تستطيع أن تنافس بها اليوم هي أن تحيل رأسمالك المعرفي إلى التقاعد قبل أن يقوم بذلك شخص آخر."!

التساؤل الخطأ هنا: كيف نلاحق أو نبارى عقول منافسينا؟

التساؤل الوجيه: كيف ننافس أنفسنا؟.. كيف نذكى في كل فرد في المؤسسة نزعة القتال من أجل اكتساب معارف ومهارات جديدة بغية تحقيق طفرة في رأس المال المعرفي.

* كيف تشعل الفتيل؟

الإستراتيجية الأولى: امنحهم الأمن الوظيفي لا الوظيفة الآمنة

أحجية: ما القاسم المشترك بين هذه الشركات الثلاث العملاقة: "إيه تى آند تى" - "أللايد سيجنال" - "جنرال إليكتريك" ؟ من المؤكد أنه ليس نوع الصناعة، ولا السوق، ولا العملاء.

ولكنها تشترك في تطبيق السياسة التي تمنح موظفيهم الشعور بالأمان فيمنح هؤلاء بدورهم، لشركاتهم، الولاء و قمة الأداء. لقد فطنت هذه الشركات أنها لا تستطيع أن تضمن لأي موظف وظيفة دائمة. وحتى لو ادعت ذلك فإن الموظف لن يصدق. فأي لون من الكرم تستطيع الشركات أن

شركة يحبها الموظفون!

"هوم ديبونت"

تخصصت "هوم ديبونت" منذ إنشائها عام ١٩٧٨ فى بيع المنتجات والخدمات المتقدمة التي يحتاجها المنزل العصري. وسرعان ما انتشرت متاجرها في ٣٠ ولاية أمريكية وثلاثة أقاليم كندية حتى أصبحت شركة عملاقة قوامها ٨٠،٠٠٠ موظف موزعين على ٣٦٤ فرع ويبلغ رأسمالها ١٢,٥ مليار دولار! لقد أصبحت بالفعل أكبر شركة تعمل في هذا النشاط، وفازت مرتين بجائزة مجلة "فور تشين" كأكثر شركة محبوبة في الولايات المتحدة. فكيف حققت ذلك؟؟
دعنا نتساءل أولا: لماذا ارتفعت نسبة الموظفين المتفرغين إلى ٨٠% في حين أن ٨٠% من موظفي الشركات المنافسة يعملون بنظام عدم التفرغ؟ أليس هذا مؤشر على أن الموظفون أنفسهم، وليس العملاء فقط، يحبون شركتهم، ويرتبطون بها ارتباطا وثيقا؟ إذا أردت أن تعرف السر، فاقرأ معي بعض الركائز الأساسية التي يتعلمها الموظف الجديد فور وصوله ويتسلمها كعقيدة تؤمن بها الشركة وتمارس طقوسها: نحن:

نؤمن بأن الموظف إنسان / نجل العميل ونعتبره شريكا / نحترم زملائنا /
نحب ما نفعل / ونعترف بأخطائنا ونتعلم منها /

نطرح أسئلة ونقترح أساليب جديدة / نؤمن بقدرتنا على صناعة التغيير.

لقد كانت "هوم ديبوت" سباقة إلى اكتشاف القانون الذهبي الذي يغفله الكثيرون: إذا أرادت الشركة أن تبث في الموظفين روح التكريس المتقد نحو "رعاية" العملاء، فيجب أن تبدأ هي أولا بتكريس متقد بنفس القدر نحو "رعاية" أفرادها. سل أي من العاملين فيها أن يلخص سر تفوقها، سيقول لك:" عش الحب، و سوف يعقبه النجاح"!
إنهم يؤمنون أن المؤسسة التجارية هي في المقام الأول منظومة مجتمعية: مجموعة من الأفراد المختلفين، والذين يحتاج كل منهم أن يلقى الاحترام المبنى على الدور المتفرد المشرف الذي يستطيع أن يسهم به في إتمام هدف المؤسسة، الذي يكون بدوره هدفا أعلى له شأنه ويستحق المعاناة المبذولة في سبيله.

كيف يعاملون الأفراد:

* المرتب الذي يتقاضاه الموظف يتوقف على خبرته الحقيقية لا على مركزه أو لقبه.
* في حالة الظروف القاسية، من حق أي موظف أن يحصل، على إجازة بأجر يمكن أن تمتد إلى ستة أشهر.
* يدرج كل موظف - الجديد والقديم - سنويا في مجموعة متنوعة و متتابعة من البرامج التدريبية التي تكسبه افضل المهارات و تعرفه بأحدث التقنيات في تخصصه.
* يتم عقد لقاءات وورش عمل ربع سنوية للإدارة المتوسطة والعليا لمناقشة وتداول "أخلاقيات الإدارة"

عندما قمت بأول زيارة إلى هوم ديبونت، كنت أنتظر في قاعة الاستقبال عندما دلف خارجا من مكتبه رجل قامت السكرتيرة بتحيته: "هاللو بيرني"! اكتشفت بعد قليل أن "بيرني" هذا هو رئيس الشركة! فما رأيك في رئيس كهذا يناديه الموظفون بلا ألقاب؟ لقد علمت أيضا أنه خصص لنفسه "مريلة" برتقالية اللون يرتديها عند زيارة أحد المتاجر التابعة لشركته مكتوب عليها: "هاى.. إسمى بيرني"!!! هل يستطيع أي موظف أن يقاوم الوقوع في حب شركة يرأسها مثل هذا الرجل؟ وهل يمكن أن يكون العمل معه غير متعة حقيقية.

تقدم لهذا الموظف ؟! إنها تقدم له "مستقبل وظيفي" Employability أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته. فحتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها، يمكن أن يتم تعيينه في قسم آخر أو حتى في شركة أخرى، ليس من باب الشفقة ولكن لأنه مازال يمتلك المهارة المطلوبة في مجال عمله.

الإستراتيجية الثانية: تشجيع التعليم المستمر

هذه الفكرة ليست جديدة، ولكن المهم أن تطبق على الجميع. لقد استطاعت إحدى الشركات التابعة لـ "جنرال موتورز" أن تتألق في الإنتاج والأرباح بفضل تطبيق هذه السياسة (برامج تدريبية مستمرة - منح دراسية - بعثات). لقد انخفضت نسبة تغيب الموظفين من ٢٤% إلى ٣% . وارتفع مقياس رضا الموظفين إلى ٩٠%.

أما مطعم "شين سان صو" ، الياباني، فيطبق منهجا تعليميا شاملا لكل مرحلة عمرية. فهناك برنامج يبدأ مع من هم في الثامنة عشر من العمر وآخر يبدأ مع من هم في الخامسة والعشرين، وهكذا .. إذ إن فلسفة التعليم المستمر مبنية على مبدأ: "لا تطوير للمؤسسة بدون تطوير أفرادها."

مقترحات:

* اعمل على رعاية قسم جديد في المؤسسة: تحدث مع زملائك عن العلاقة المتبادلة بين دورك وأدوارهم، وعلاقة هذه الأدوار في مجموعها بتحقيق أهداف المؤسسة وعملائها.

* قم بتأسيس منتدى تحت اسم "أراهن أنك لا تعلم". دع كل عضو يطلع بقية الأعضاء على إحدى الحقائق التي تعلمها حديثا والتي لها علاقة بأي من قطاعات العمل سواء كانت محاسبية أو تسويق أو إنتاج أو قانونية.

* اعقد، في بداية كل يوم عمل، اجتماعا مصغرا و سريعا (٥-١٠ دقائق) يشرح فيه رؤساء الأقسام، كل للآخر، هدفا محددا سيسعى لتحقيقه على مدار هذا اليوم. ثم اعقد في نهاية اليوم اجتماعا مماثلا يلخصون فيه ما تم من إنجازات، وما اكتسبوه من أفكار جديدة أو اكتشافات.

* خصص أحد أجهزة الكومبيوتر في إدارتك لاستقبال وعرض عناوين الأنباء والنشرات التي تعالج قضايا الساعة. ضع جدولا زمنيا دوريا يسمح بتخصيص وقت محدد لكل موظف ليجلس أمام هذا الجهاز ليستطلع ويستوعب ما شاء من تقارير أو مقالات أو أنباء.

* اعقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية المختارة بعناية، واتبع العرض باستطلاع رأى العاملين: هل الأفكار التي يعرضها الفيلم قابلة للتطبيق في مؤسستنا؟

المفتاح الخامس: تحرير الفعل

"التمكين"! هي الكلمة السحرية التي نتشدق بها هذه الأيام، ومع ذلك تتعالى شكاوى المديرين من تعثر المشروعات وانخفاض المعنويات. لماذا؟ لأن النسر المسجون في قفص، تحوطه القضبان الحديدية من كل جانب.. لن يصدق من يصيحون به: "أنت حر.. أنت قوى.. أنت قادر على الطيران" ؟! إلى أي ارتفاع ستحلق به هذه الهتافات؟! كم من مرة يا ترى أودعنا نسور شركاتنا، بقصد أو بغير قصد، خلف القضبان؟؟ و كم من مرة هتفنا بهم: "التمكين..التمكين و نحن في الواقع نقول:

* "اتبع التعليمات"!

* "لا تنفق مبلغا يزيد عن ١٥ دولار دون إذن مسبق"!

* "لا تقدم على هذه الخطوة قبل أن أعطيك الإشارة"!

هذه هي القضبان التي نسجن المواهب داخلها. وعندما نتخلص منها تستطيع النسور أن تحلق فعلا وسترتفع وترفع معها الشركة إلى علو شاهق دون حاجة إلى هتافات تشجع على التحليق أو شعارات تحض على التحفيز. للأسف الشديد لا يوجد "برنامج للتمكين" تمت كتابته حتى الآن يمنح الموظفين بالفعل الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم.

لقد غير أبرا هام لنكو لن مجرى التاريخ عندما أصدر مرسوم تحرير العبيد وأعلن فيه:"كل من يصنفون في فئة العبيد، من الآن فصاعدا، يطلقون أحرار". لقد كان ذلك مرسوما للتحرير، ولكنه ليس "برنامجا للتمكين". فالتمكين ببساطة يعنى "السماح". و لو أراد "النكو لن" أن يكتب برنامجا للتمكين لكان نصه كالآتي: "كل من يندرج تحت فئة العبيد سيسمح له، من الآن فصاعدا، أن يتخذ قرارات محددة على المستويين الشخصي والمهني تتمشى مع أطر عامة وسياسات محددة بدقة ووضوح".. ألا ترى معي أن هناك بونا شاسعا بين "الحرية" التي تعنى أن يطير النسر وقتما وكيف ما شاء وبين "التمكين" الذي يعنى أن نسمح للنسر بالطيران - رفعا لروحه المعنوية - لكي يفاجأ في غمرة انطلاقه بخيوط حريرية تكبله بلطف أسمها "سياسات العمل". لو اختار لنكو لن التمكين لا التحرير، لكان اسمه الآن قد توارى في ظلال النسيان.

الإستراتيجية الذهبية لتحرير الفعل: اكفل للجميع حرية المحاولة والخطأ:

عندما نمنح الموظفين حرية التجريب واكتشاف الجديد، و عندما يثابون على استخدام عقولهم، يتحول الالتزام إلى تفانى، و يتسامى الإخلاص إلى أعلى درجات الولاء. بعض المحاولات غير الناضجة ستخفق وبعض التجارب الهوجاء ستنهار، ولكن سنوات ضوئية ستظل تفصل بينك وبين منافسيك الذين لا يحترمون موظفيهم. لأن أغلبهم سيفضل التقوقع داخل شرنقة الجودة المتوسطة على أن يجازف بالتحليق في سماء التميز لا لشيء إلا خوفا من دفع ضريبة الفشل المؤقت! تخيل معي: كم من ابتكارات لم تولد وكم من أفكار خلاقة لم تخرج للنور، و كم من استراتيجيات عبقرية لخدمة العميل لم يطرقها أحد بسبب هذه العقدة: لعنة الفشل!

مقترحات للتنفيذ:

١. أعلن شهريا عن إجراءين أو تصرفين لم يعد من المهم الحصول على توقيعك أو موافقتك قبل القيام بهما. حث زملائك من المديرين أن يحذو حذوك.

٢. ضع تحديا أمام جميع العاملين أن تتفتق أذهانهم، عن فكرة عبقرية جديدة يمكن أن تحقق نتائج مذهلة إذا تم تطبيقها.

٣. قم مع الزملاء والمرؤوسين بتأليف قائمة تضم أهم عشر ممارسات تعوق تقدم الشركة. ثم ابحثوا سبل الحد من هذه الممارسات.

٤. شجع موظفيك على المحاولة والخطأ. علمهم أن لا يخجلوا من أخطائهم. واطرح هذا السؤال دائما: "ماذا ستفعل عندما تتعرض لنفس الموقف مرة ثانية؟"

٥.شكل فريقا مقداما مهمته نسف الإجراءات البالية والسياسات البيروقراطية العقيمة.

نماذج من الواقع:

* استغنت شركة "نورد ستورم" عن جميع اللوائح والقوانين البيروقراطية التي تحدد سياسات الشركة وأطر سير العمل، والتي تقع في مجلدين يقع كل منها في ٢٥٦ صفحة، واستبدلتها بما أسمته "القانون رقم واحد": **"استخدم حكمك الصائب في كل المواقف. ليس هناك قواعد لإتباعها!".**

* استطاع فريق المبيعات، المؤلف من ٢٤٠ فرد، في شركة "أمريكان اكسبريس" أن يحقق نتائج بيع باهرة بعد أن تخلص من الروتين العقيم واستبدله بقاعدة واحدة: "مارس عملك في أي مكان وفى أي وقت، ما دمت خارج المكتب!"

* تقوم شركة "هرشي فودز" بتوزيع الجوائز السنوية على الأفراد الذين يبدون الشجاعة في تفنيد عيوب "النظام" والذين لديهم الحمية للتبشير والدفاع عن فكرة جديدة يؤمنون بها.

* يقوم "آليكس ديلارد"، نائب رئيس شركة "ديلارد"، بزيارات دورية لفروع الشركة الـ ٢٣٠ و لا يكل أو يمل من مواصلة تشجيع مدير كل فرع على إتمام الصفقات التي يرى أنها تحقق أرباحا أعلى دون إتباع تعليمات المؤسسة بطريقة عمياء. لقد حققت "ديلارد" أعلى الأرباح، وذلك من خلال "تحرير الفعل".

* تسمح شركة 3M لموظفيها باستنفاذ ١٥% من وقت العمل في تجريب مشروعات من بنات أفكارهم يؤمنون أنها يمكن أن تفتح أفاقا جديدة لشركتهم، وذلك "من وراء ظهر إدارة الشركة!"

* عندما يحتار البائع في أحد متاجر شركة "تارجيت" في تحديد سعر سلعة فإنه يسأل العميل ببساطة إذا ما كان يتذكر الثمن، ويأخذ به إذا ذكره العميل بغير تردد!

* من حق أي موظف في مصنع "توليدو" أن ينفق مبلغا يصل إلى ٥٠٠ دولار على أي مشروع تجريبي يرى أنه يمكن أن يسهم في رفع كفاءة الإنتاج، وذلك دون الحصول على موافقات إدارية.

* وبتطبيق نفس الفكرة أعطت شركة "بوينج" لمهندسيها حرية اتخاذ القرار المناسب ، داخل الموقع، وكانت الثمرة هي انخفاض المشاكل الفنية التي تخللت إنتاج طائرتها الجديدة بوينج ٧٧٧ إلى أقل من نصف المشاكل التي تعرضت لها طائراتها السابقة.

* تمنح شركة "ريتز كارلتون" (للفندقة) للموظف الصغير مسئولية اتخاذ القرار بإنفاق مبلغ يصل إلى ٢٠٠٠ دولار - دون أن يتعرض لأي مسائلة - على أي إجراء يراه ضروريا لإرضاء أحد النزلاء.

قد تبدو تلك الممارسات، نوعا من الجنون أو الحماقة. ولكن، كيف يكون شعور وأداء هذا الموظف الذي تمنحه شركته مثل هذه الثقة؟! ليس في نزاهته أو أمانته فحسب، بل أيضا في قدرته على اتخاذ القرار الصحيح .

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Getting Employees to fall in Love with Your Company.

Author: Jim Harris.

Publisher: AMACOM.

Pages: 166.

ISBN: 0-8144-7905-7.

Date: 1996.